加餐（三）| 选择决定上限，努力决定下限

2020-11-06 乔新亮

乔新亮的CTO成长复盘 进入课程 >

讲述：乔新亮
时长 18:03 大小 16.54M

你好，我是乔新亮。

作为专栏第一章的结尾，这一讲其实是临时增加的。你能看到，在原本的目录里，并没有关于这一章的撰写计划。

为什么要这样做呢？因为在上一周的更新里，很多读者给我留言，深深地触动了我。我意识到，也许你，以及很多同学，对成长的认知都仍有偏差，我需要更充分地、更深入地和你聊聊。

让我印象深刻的是一位女同学，她刚刚毕业，为了解决北京户口，放弃了亚马逊、拼多多等一线企业的工作机会，入职了当下这家公司，但她很快发现，这家企业的现状远不如老板描述的那般美好。在其中，她很难获得个人成长，只是薪资很丰厚。她的问题是，是该立刻离职呢？还是先自学两年，再考虑离职呢？

结合我们前几篇文章传达的认知，你可以先花 10 秒钟思考一下，应该如何选择？然后将答案保存在心里，我们等等再谈。

还有一位男同学，大概已经毕业了十年左右，年过三十。在某段时间，突然感觉到强烈的中年危机以及职业生涯危机，非常焦虑、惶恐，感觉目前得不到重用，也无法成长，不知道该怎么办。

同样，花 10 秒钟思考一下，你觉得他应该怎么做？然后将答案保存在心里。

下面呢，我想聊聊自己的成长历程和经验，供你参考。你可以对比下，听完我的讲述后，你心里的答案是否有了变化；你自己的成长难题，是否得到了解答。

一个基础但非常重要的认知：选择决定上限，努力决定下限

在讲我自己的故事之前，我想先快速谈谈一个比较基础的认知：「选择决定上限，努力决定下限」。这是什么意思呢？

前面我们讲了，工作是为了成长，五年要上一个台阶，这是大的目标。至于到底是四年半，还是五年半，这并不重要，关键是要确定一个量化的目标。

但如何实现目标呢？努力是必须的，但还不够。努力是让你在当前台阶上，夯实能力，不断向上成长。当你走到下一个台阶前的时候，就需要做选择，让自己上台阶，打开自己的上限，继续成长。

你想想看，如果不努力，你是不是连跨台阶的机会都没有？反过来，如果你努力了但不跨台阶，成长就会停滞，慢慢变成一个闲人。

一些公司上市，造就了一批亿万富翁，就是一个很典型的例子。如果你不努力，就通不过这些公司的面试，即便通过面试了，也和股权没什么关系；如果你很努力，但你没有跨台阶，那么今天的上市，可能依然和你没什么关系。

努力和选择，二者相辅相成，呈螺旋式上升。

到这里，概念都很好理解，没什么问题，但还不够全面。你得知道，**选择不只决定了上限，还要拥抱不确定性；而努力不但会决定下限，还要负责将“不确定性”变成“确定性”。**

现在是不是就有点绕了？别着急，下面我讲讲自己的实际经历，帮你更好地理解这个概念。

选择需要勇气，而勇气的来源是努力

2015 年离开 IBM 的时候，我和唐青（ IBM 全球企业咨询服务部大中华区副总裁、高级合伙人），在望京聊到了凌晨 1:00。

到今天，我还是非常、非常感激唐总，当年在 IBM 特别赏识我。她给我开出的条件是：如果不离开 IBM，可以考虑 IBM GBS CTO 的职位；如果想去南京的话，可以特批去南京工作，专门服务苏宁客户，还能得到一笔很大的安家费；部分偏销售的工作我可以不做，专注做架构、技术管理……

条件好到让我觉得自己有些忘恩负义，真的是这种感觉。你不能要求一个 Leader 做到更好了，她几乎解决了你的一切后顾之忧。

但那时候我想得很清楚，后来我也常常和人讲：**我觉得 2015 年是外企在中国的衰退元年。**当时这个趋势体现得非常明显：外企在中国市场开始四处受限，发展不顺；中国民营企业高速崛起……

另外，在 IBM 我逐渐达到了成长的瓶颈。在一家远离总部的外企，我很难去对公司的发展贡献更大的力量，自己当然也得不到更大的锻炼。

所以，我还是决定离开 IBM。你可能在想，老乔，挺厉害，抵住了许多诱惑。但夸归夸，你受到的启发也很有限，对不对？这听起来像是一个在钱和成长之间二选一的故事。

但现实生活哪有这么简单呢？我从北京去南京加入苏宁，不仅仅是成长的问题，也是拥抱了巨大的不确定性 —— 这是一个极其艰难的决定。

首先，入职前，我并不能非常确定苏宁一定适合我，或者我一定适合苏宁，万一试用期都没过呢？这是有可能的。

另外，我一直觉得，不管工作地点变到哪里，一定要和家人在一起。所以从北京到南京，不是一场关于我的个人冒险，而是兴师动众的举家搬迁。我清楚地记得，我是 2015 年 5 月 12 号入职的苏宁，我们全家是 6 月 7 号搬到的南京，包括我的爱人、两个小孩、岳父母，还有两个北京的保姆。我岳父岳母刚到南京就说气候不习惯，打算回天津（老人是天津人）。

你看，除了工作，背后还有关于生活的一大堆事等着你去解决。这不像换工作，反倒有点像背水一战，做这样的选择该有多煎熬？

我能做的只有努力，努力去做好在苏宁的工作，努力去解决生活上的问题。选择苏宁，预期是好的，但结果是不确定的，我必须努力把这种「不确定」，变成「确定」，别无他法。

事实上我也做到了。我在苏宁发展得非常好，也再次抵达了成长的瓶颈。

后来从苏宁到环球易购，情况也比较类似，我就不再展开谈了，可以和你简单聊聊：

苏宁对我也非常、非常好，当我要离职时，不单是在苏宁的同事吓了一跳，我自己也吓了一跳：我儿子在南京念的是全市最好的琅琊路小学；我在苏宁职位高、薪资高、社会地位高，几乎有了在苏宁退休终老的感觉；同样，去环球易购就意味着远赴深圳，又是一次居家搬迁，从华东到华南……

当时，我给自己订下的目标有两个：

1. 将影响力从平台层面转移到个人层面。比如，我希望大家能因为我是乔新亮而找我帮忙，并非因为我是苏宁科技的副总裁；
2. 主导参与一家公司业务高速发展的过程，实践技术领导者如何帮助业务成功。

于是，就像你看到的，经历了辗转反侧的痛苦思考后，我还是下了决心，离职去了深圳。

你可能会想，老乔你是想要什么就能得到什么啊，你的选择都成功了，我不一样。

其实不是这样的。在环球易购，我的目标只达成了一半：关于个人影响力，我实现了预期目标；关于企业发展，因为一些原因，则没有完全达成。如果你关注「雪球」一类的市场资讯网站，可能会了解我的情况，这里我们就不细说了。

所以，选择、努力，说起来简单，可并不能总是马到功成。但从我个人的角度讲，这像大道理一样的东西比任何“成功学鸡汤”都管用。选择不确定性很痛苦，但那是为了更长久的成功，人无远虑，必有近忧。

关于两位读者的热心提问，我的答案是什么？

我的故事讲完了，现在，让我们回到这一讲的开始，关于那两位同学的提问，你还记得自己心里的答案吗？

那位女同学的问题，看起来好像很复杂、很难回答，但我觉得答案其实很简单：如果不能成长，要果断地选择离职。考虑好两个条件就可以去了：

1. 平台有做事的机会；
2. 有一个好经理愿意带你。

为什么呢？选择一定是需要勇气的，需要面对不确定性的，还需要为选择做准备，选择后再努力。你能看到，我为了成长放弃了许多当下的利益。但在这个案例里，其实我觉得，这位同学付出的代价已经很小了，毕竟是刚毕业，户口也拿到了。两年后、五年后，你还能同当初入职拼多多、入职亚马逊的同学竞争吗？

千万不要因为一个小小的决策失误，就把自己的前途给废了，这是我的个人看法。

对于那位男同学的提问，说起来不复杂，做起来有难度。答案是先调研市场需求，再做能力储备，然后决定是申请调岗还是换公司。

可能你看了我的专栏，觉得很受启发，想着：乔老师（乔大哥 / 亮哥……发现大家给我发明了好多种称呼）说了，一定要注重成长，我要跳槽！

但一定要注意，不是所有人跳下海都能活下来，有些情况会直接“淹死”。比如对于许多向我提问的、有多年工作经验的同学，不要盲目跳槽，先问问自己：能力储备做好了吗？

如果没做好储备，千万别跳槽。

当然，你也别焦虑，相信我，真没啥可焦虑的。你就安下心来，认真调研市场需求、好好学习，评估个人能力的时候多和别人聊聊，问题一定能解决。要相信，自己是能成长的。

结语

其实，我觉得今天这一讲太重要了，可以说是我们整个专栏的主线之一。我建议你对照自己的经历，好好复盘一下。复盘时，有三点思考上的偏差，一定要留意：

1. 我们专栏的名字叫做「乔新亮的 CTO 成长复盘」，那么什么是成长？从主观角度，你可以理解为“做选择 -> 努力 -> 再做选择”这一过程的循环，成长真的太重要了；
2. 选择不是件简单的事，如果让我形容，那就是煎熬。但是即便再煎熬，也要做决策，不能逃避，要敢于拥抱不确定性，冷静地做好风险控制和分析；
3. 不是「选择」之后就万事大吉了，**要努力将自己的选择，变成真正对的选择**。上台阶很重要，但要小心被别人一脚踹下去。

前面，我几乎聊遍了自己职业生涯的十年经历，包括在三家公司工作故事：IBM、苏宁、环球易购。

不知你有没有注意到一个特点：**我从来没有因为讨厌一家公司而离职**。

不管是在这些公司工作，还是选择离开的时候，我都心怀感激。很多朋友在给我留言时，那种委屈是溢于言表的，我觉得这不好，主要是对你自己不好。诚然，当公司没办法满足你个人的成长诉求时，确实会有矛盾出现，具体到当时情境的某一天、某一周，我也不是没有情绪的。

但时间一长，我就会恢复一个比较平和的心态，因为我能理解公司、理解 CEO。每一家公司在特定阶段都有其难处，就像大家谈恋爱一样，没有完美无缺的对象。如果确实不合适，跳槽就好，这是个理性决定，绝对不是个情绪化的决定。毕竟是这个公司给你发了薪资，是自己的衣食父母，还提供了机会让自己锻炼、成长，常心存感激，会容易快乐！

如果你也能这样去想，我相信你的路会越走越宽，而不是越走越窄。

我衷心希望，这一讲能解答你的许多困惑。如果还有不懂的问题，欢迎继续给我留言。只要时间允许，我都会尽量回复你。

另外，如果你觉得这些内容对你有帮助，欢迎转发文章到朋友圈，我和专栏编辑敲定的 KPI 是：订阅数突破 30,000 ，找到更多的“同路人”，也发现那些需要帮助的人。

35 人觉得很赞 | 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 加餐（二）| 工作遇到不懂的问题：何时可以求助，如何正确提问?

下一篇 07 | 管理者最重要的三个任务（一）：组织调整到位

精选留言 (42)

写留言

xucaiwen
2020-11-06

感谢乔老师，深受启发，我今年也是做了个艰难的决定，离职跳槽前拿到了大厂的offer，也拿到一个处于上升期的公司的offer。综合考虑了一下，去大厂可能只是去做个螺丝钉，提升不大，去上升期的公司去承接一个团队负责人的角色对我的提高可能更多一些。但是后面遇到一些挫折后还是有些后悔，由于这家公司上升期比较快，公司的很多规章制度也不完善，业务部门之间配合也不是很好，经常出现政治斗争，而我原本就是技术出生，...
展开

作者回复: 你好，xucaiwen
我认为最重要的是踏踏实实的做事，争取做事的机会，其他少想，少看。
从全局的角度看事情，站在领导的角度思考问题，少关心政治，心中无政治，实际无政治。慢慢体会琢磨，不管有没有政治，在上面花心思都是不值得的。

2 11

Evans Ye
2020-11-07

喬老師好，我是外企中階主管，我已經成長停滯並焦慮很久了，我建議上級主管積極爭取業務，有挑戰才有成長，她跟我說比較想要安穩，只做確定會成功的事。
我應該積極向上管理，還是應該早日停損?

作者回复: 你好，Evans Ye
问自己的内心，我觉得你想做事。
有些事情如果不能改变， 努力，做准备，然后做选择

2

Weehua
2020-11-07

相见恨晚！这篇文章绝对是精品，很接地气！
我最近在公司感到了没有成长，毕竟马上三年了，也非常感谢公司的平台和做事的机会。接下来，确实要开始找新的平台和机会了，趁势发展，做事才能锻炼！脱离平台，打造个人价值。这个非常好，努力提高自己的核心竞争力！感谢乔总！期待后续的分享！

展开

作者回复: 你还，Weehua
感谢认可

2

David Mao
2020-11-06

此篇文章，相见恨晚！
如果早几年看到，这几年的工作轨迹会发生变化。
成长才是选择的参考逻辑，
成长才是刚需，没有什么比成长更重要。
接下来的课程，乔老师能否分享一下工作方法，工作效率？怎样平衡工作，生活，身体...

展开

作者回复: 你好，David
握手， 工作方法， 管理和专业都会分享，生活和身体健康的内容没有，分享的都是精中选精，其他的内容市场上很多内容了

2

Monday
2020-11-06

乔老好，本篇细读三遍。深有感悟。感觉多年工作经验的哥们就是在讲我。
乔老给出了三步走如下：
1、调研市场需求
2、能力储备
3、决定调岗还是跳槽...
展开

作者回复: 你好，Monday
真的认真做了这个准备，其实大概率不会出错。 和资深的人请教一下，基本就不会有问题了。

2

李晶
2020-11-09

乔老师，与您的文章真的是有种相见恨晚的感觉，年过三十的我也是到了一定的瓶颈期，虽说做事还保有一份热情，但深知这个环境是无法得到成长的，我也会按照您的做法做好调研与评估，您是我的目标。

作者回复: 你好，李晶
握手。极客时间这里没有表情，只能用文字。
加油，关注自己的能力成长，一切都要为了能力成长，能力成长就是在春天播种，春天播种，夏天成长，秋天就会有收获
加油， 你一定可以的!

1

公号-技术夜未眠
2020-11-06

选择意味着需要顺势而为，好风凭借力，送我上青云。但是前提是如何判势？就需要我们努力。努力去学习，努力去做事。在努力中不断成长，识势、借势、顺势。
展开

作者回复: 你好，公号-技术夜未眠
感谢，看到很多次评论了

1

Keith T.Maxwell
2020-11-06

苏察哈尔灿上京考武状元，举家搬迁。

展开

作者回复: 你好，Keith T.Maxwell
握手

1

秋
2020-11-06

你好乔总，问一下跳槽的时候除了考虑机会和成长 还有什么别的考虑因素嘛？企业文化，价值观你会很关注嘛？

展开

作者回复: 你好，秋
价值观务必要关注，价值观不正确的公司，就如同一个人， 人品不正，一定不能交往，这公司绝对不要去，一定会出问题

1

海
2020-11-06

这一讲信息量很大，我很受启发，谢谢乔总。
乔总的这段经历与我目前的情况类似（当然职位上来讲要低几个档次），我想这也正好坚定了我的信心和选择。细节就不展开了……

作者回复: 你好，海
真的看到有作用的留言，感觉自己的努力没有白费。
如果自己的教训，自己的经验，能够帮助到很多人，这种快乐是难以言表的，所谓的成就感吧

1

Middleware
2020-11-06

虽然有时候对公司不是很满意，但是离职的两家公司 关系都更好，都很感激前东家

作者回复: 你好，Middleware
你太棒了

1 1

张歆爽
2020-11-06

价值观非常认同。
目前在业务部门做系统管理，属于边缘岗位，自己的初衷也是可以多了解业务，能更好的发挥技术的作用。但是企业和公司文化更觉得技术是附属和监管要求，没有太多价值。技术也不可能成为一个团队，成为leader。
BTW，已工作8年...
展开

作者回复: 你好，歆爽
都是很好的行业，在现在的基础上，做工作，把自己从事务性的工作解放出来，让自己去做更多有价值，有创造性的工作。
然后可以全局看看，分析一下行业。
关键还是提升自己能力，对应能力和市场需求

1

思维
2020-11-06

努力的目标：“将影响力从平台层面转移到个人层面。”

作者回复: 你好，思维
太棒了，你得到这点认知比我早多了，:-)

1

每天晒白牙
2020-11-06

基本认知:选择决定上限，努力决定下限

努力与选择，二者相辅相成，呈螺旋式上升

选择不只决定了上限，还要拥抱不确定性；而努力不但会决定下限，还要负责将“不确...

展开

作者回复: 你好，每天晒白牙
是啊，每天吃什么都是种选择

1

马娅芳
2020-11-06

乔老师，您好，听了这节课，我感觉自己更焦虑了。刚换工作2个月不到，之前面试了20多家互联网公司（现在的几家大厂都面了）

最后选择了现在的基因测序集团，旗下有上市的股份公司，也运营研究院、国家基因库等科研机构。我入职的股份IT部门。...

展开

作者回复: 你好，马娅芳
你说的公司的发展，行业的发展，这个很重要，是自己选择的一个重要考虑方面。
另一个更重要的是自己的能力提升， 你要关注到自己能力的提升， 能力提升要靠做事， 分析公司需要支持业务IT做的工作， 需要的能力，结合IT专业能力建设，排一个计划，学习，然后工作中应用。
踏踏实实的提升自己的能力，如果还是不能让自己静下心来， 明确具体的一门学习的内容，比如使用缓存，使用数据库，比如架构设计，就是自己工作中最需要的技能，开始学习， 定一个目标，为之努力，行动起来

2 1

学习爱好者
2020-11-15

感谢乔老师分享，自己工作5年，先在一个小规模的团队待过，后来跳槽到一个规模稍大的互联网公司，工作5年了，本计划去一个小公司开始重新做起转管理，结果入职后发现公司内部，也有‘政治’、业务迭代非常快，且推到重做的次数多，结果总是沉淀不下东西，大家还要天天加班，干的人很疲惫，也有没有成就感，入职这几个月内感觉没有啥成长，因此更焦虑。...

展开

司令
2020-11-12

深受启发。复盘自己的一系列选择，错了几次啊。

但不管怎样：“主导参与一家公司业务高速发展的过程，实践技术领导者如何帮助业务成功。”这个是我现在需要去努力的了，也只有这样，可能才是我的最好的选择。

…

展开

作者回复: 你好，司令

握手， 人生的路都不会白走， 我们一起努力

xiaozhi239

2020-11-12

选择能做事的机会，和好的经理。真的是太精辟了，非常受用。佩服

作者回复: 你好，xiaozhi239

握手

高远

2020-11-11

乔老师好，我想问个有点偏的问题。文中提到您几次做了重大的选择都涉及了全家搬迁到新的城市。这其中一定有很多很多的生活琐事，找房子啊，找小孩的学校啊等等，这些事想必也很占用时间和精力，请问您是如何平衡的？如何确保自己在适应新环境（或者说帮助家人适应新环境）的同时还能集中足够的精力努力完成工作？

展开

作者回复: 你好，高远

其实你的问题很实际， 一点都不偏。

第一，从选择的时候就想到这些了，心态要调整好，这些就是自己要面对的；

第二， 这些是自己的事情，也是新公司的事情，要一起面对一起解决

第三，家人的支持是最重要的，一定要赢得支持，如果没有家人的支持，一定不要做。

kylexy_0817

2020-11-11

乔老师好，您对工作多年的人的建议太对了，大多数公司，招聘工作多年的人是为了让他把经验带给团队，而不是去培养他，所以跳槽前，确实要确定自己的能力是否达到了，如果想继续成长，就只能挑战更高的职位，那就存在不确定性了

展开

作者回复: 你好，kylexy_0817

成长永相随